



Des PME confrontées au changement : tensions sur un "espace professionnel domestique" et perte des capacités traditionnelles à la flexibilité

Annie Lamanthe

► To cite this version:

Annie Lamanthe. Des PME confrontées au changement : tensions sur un "espace professionnel domestique" et perte des capacités traditionnelles à la flexibilité. XVIème Congrès international de l'AISLF "Vers une société-monde ?" Association internationale des Sociologues de Langue Française, 3-7 juillet 2000, 2000, pp.20. halshs-00008845

HAL Id: halshs-00008845

<https://shs.hal.science/halshs-00008845>

Submitted on 6 Feb 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



XVIE CONGRES INTERNATIONAL DE L' AISLF,

Québec, 3-7 juillet 2000

**Des PME confrontées au changement :
tensions sur un « espace professionnel domestique » et perte des capacités
traditionnelles à la flexibilité**

Annie LAMANTHE

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail-CNRS/Centre associé au Céreq

La communication s'intéresse aux formes d'organisation du travail et de mobilisation des salariés propres aux entreprises de petite dimension, réputées pour leur plus grande adaptabilité aux fluctuations du marché (I). Elle propose d'en donner une lecture en terme d'« espace professionnel », montrant comment ces formes d'organisation sont fondées sur certaines dispositions des salariés, elles-mêmes liées à des modes particuliers de construction de la qualification (II). En s'appuyant sur le cas de PME industrielles de zones d'industrialisation ancienne, elle montre par ailleurs comment, dans les décennies 80 et 90, ces organisations dotées d'une capacité traditionnelle à la flexibilité que l'on qualifiera ici de « domestique » se sont trouvées prises dans un processus de « rigidification » qui conduit à une perte de cette capacité. Dans ce cas, c'est la source de leur principal avantage comparatif qui se tarit. En mettant en évidence les tensions portées à cette occasion sur l'espace professionnel de ces entreprises, le papier veut insister sur le fait que certaines organisations productives, notamment de petite taille, suivent un cheminement inversé par rapport aux grands schémas d'analyse qui veulent que des modes d'organisation flexibles succèdent aux formes rigides emblématiques de la période dite des « trente glorieuses » (III). Il invite à interroger de tels schémas fondés sur une représentation par trop homogénéisante de cette période et sur l'idéal-type de la grande entreprise taylorienne-fordienne, utilisé comme étalon de mesure des changements en cours depuis l'ouverture de la crise.

I. Formes d'organisation du travail et de mobilisation des salariés dans les PME.

Les PME sont restées dans l'ombre jusque dans les années 80, et ceci d'un double point de vue : dans les travaux scientifiques et dans les référents de la politique industrielle. Avec la crise, et la meilleure résistance dont elles semblent faire preuve, elles attirent l'attention et suscitent un regain d'intérêt. Leurs facultés d'adaptation à un contexte de concurrence renouvelé sont alors particulièrement vantées et enviées. Dans les discours, la grande dimension est disqualifiée.

1. Un regain d'intérêt qui tient à une plus grande résistance dans la crise.

Au cours de la période de croissance qui a suivi la seconde guerre mondiale, ce sont les grandes entreprises « qui retiennent l'attention des chercheurs et qui servent de modèle de pensée quand on s'intéresse aux problèmes du travail, de l'emploi et des relations professionnelles » (Saglio, 1994). C'est ce que fait ressortir l'analyse des thèmes abordés dans le traité de Friedmann et Naville (1961, 1962) réalisée par D. Monjardet (Durand et al., 1985) qui souligne « qu'aucun texte ne traite sérieusement de quoi que ce soit d'autre que la grande industrie : l'artisanat, les PME, le rural... ». Dans le même sens, Greffe (1984) met en évidence que, parmi les deux positions majeures de l'économie, l'une s'intéresse aux économies d'échelle et met l'accent sur la nécessité d'une recherche de dimensions plus grandes quand l'autre voit « dans la concentration et la centralisation du capital une tendance inexorable ». Par ailleurs, selon Madinier (1983), les chercheurs qui développent alors des approches sectorielles ont paru « invinciblement attirés, en vertu d'une espèce de loi de Newton, par les secteurs où prédominent de grosses entreprises : la sidérurgie, la construction automobile, l'industrie chimique... ».

La focalisation de l'intérêt sur ce type d'organisation productive tient à la fois à l'idée d'une inéluctabilité de la concentration économique et à la valorisation, explicite ou implicite, de la grande entreprise industrielle. En outre, dans les années 60 et 70, celle-ci apparaît comme le

lieu de l'enracinement du mouvement ouvrier et de la conquête des droits, «les raisonnements savants et les points de vue plus militants se confortaient mutuellement pour imposer le modèle de la grande entreprise comme l'institution centrale pour la compréhension de nos sociétés développées, qu'on l'appelât firme multinationale, transnationale, grande entreprise technologique ou firme bureaucratique » (Saglio, 1987). Les conceptions des PME se constituent au regard de cette référence, comme le «négatif » de ce que représente la grande entreprise. Les PME, ce sont « les non grandes entreprises » : entreprises inachevées, incomplètes, « séquelles archaïques d'un âge pré-capitaliste appelées à disparaître de notre société » (Madinier, 1983) et dont le nombre élevé apparaît comme le signe du «retard » du tissu productif français.

Une posture identique est affichée dans les orientations de la politique industrielle. Dans toutes les branches, des mesures incitatives et coercitives ont œuvré pour la concentration de l'appareil productif. La constitution de grands groupes en est le pivot à partir du Vème Plan (1965 - 1970) : l'Etat incite « au regroupement des moyens de production et donc à la constitution de grandes entreprises, dans la mesure où les PME et le patronat traditionnel sont désignés de par leur conservatisme comme les principaux responsables des <retards> français » (Héraud et Forté, 1994).

On redécouvre les PME dans les années 80. L'entrée, puis l'installation durable dans la crise, et les meilleures performances qu'elles semblent réaliser dans un contexte de concurrence renouvelé en sont à l'origine. La part des PME dans la création d'emplois, quand les plus grandes en perdent, est alors particulièrement soulignée mais alimente aussi de nombreuses controverses qui continuent de se tenir jusque dans les années les plus récentes (reprises notamment dans Boccara, 1998 ; Mouy, 1998). Au delà de ce débat, c'est la plus grande adaptabilité des petites entreprises aux fluctuations de la demande et des marchés, et ceci pour des raisons organisationnelles, qui nous semble devoir être soulignée. A tel point que les grandes entreprises cherchent à s'en inspirer.

Avec la sortie du système de production et de consommation de masse tel qu'il a fonctionné dans les décennies 60 et 70, les caractéristiques de la grande entreprise qui avaient été la source même de sa réussite sont pointées comme autant de facteurs de contre-performance : « ... il n'est pas exagéré de parler de crise de l'organisation fordienne, puisque la quasi-totalité de ses composantes s'avèrent dans les années quatre-vingt jouer un rôle défavorable à la compétitivité (...) Ce qui était une force devient une faiblesse » (Boyer, 1992).

Les grandes entreprises cherchent à s'approprier les caractéristiques des petites unités de différentes façons : en externalisant certaines fonctions dans de petites structures, en opérant des « PMisations » internes. Soit, encore, en cherchant à introduire certaines « qualités » qu'y possèdent les salariés : « les directions modernes qui jouent sur la mobilisation de la subjectivité des salariés cherchent à créer les conditions de leur fiabilité » (Linhart, 1999).

Ces caractéristiques ont aussi été mises en avant au titre des atouts que possèderaient les PME au regard de l'innovation. En la matière, certains de leurs avantages tiendraient à leur plus grande capacité d'adaptation et à leur plus grande vitesse de réaction qui résident dans certaines caractéristiques « traditionnelles » des modes de gestion, d'organisation et de relations qui leur sont propres (Bellon, 1994).

2. Des modes d'organisation et de mobilisation des salariés qui leur sont propres.

Aujourd'hui personne ne songerait à contester le fait que les petites unités ne peuvent être considérées comme des « grandes entreprises en réduction » (Raveyre et Saglio, 1984). Une différence fondamentale tient tout particulièrement aux modes d'organisation et de mobilisation de la main-d'œuvre et aux formes de flexibilité qui tiennent ici à des capacités d'engagement et d'implication des salariés, qui semblent propres à ce type d'organisation. Il ne faut cependant pas négliger l'hétérogénéité même de cette catégorie.

On s'appuie sur des critères formels pour les définir et les distinguer des grandes unités, mais aussi pour distinguer les PME entre elles : classes de taille d'effectif, tranches de chiffre d'affaires, structure du capital. Ainsi, pour Mahé de Boislandelle (1998) « la PME n'est pas une catégorie homogène, mais une appellation commode. Elle désigne de façon simplificatrice une réalité multiple, celle des entreprises ayant un effectif compris entre 10 et 500 salariés susceptibles de se différencier par la taille, par l'activité, par la forme de propriété et par les modes de gestion » (unité de la propriété du capital et de la direction de l'entreprise).

Au-delà des critères formels, l'hétérogénéité de cette catégorie tient aussi aux logiques productives (secteur d'appartenance et son degré de concentration, activité, produits et marchés, technologies mobilisées). Une ligne de clivage est pointée de façon récurrente entre PME traditionnelles et PME « high tech », qui distingue notamment entreprises qui ont une longue histoire et PME de création récente. Par ailleurs, l'accent a particulièrement été mis sur le « profil » du dirigeant comme facteur de diversité, vu le poids qu'il a dans ce type d'unité (Julien et Marchesnay, 1988).

Mahé de Boislandel, avec d'autres, insiste aussi sur la diversité des modes de gestion des ressources humaines : « des caractéristiques comportementales du dirigeant autant que de la taille de l'entreprise et des dépendances environnementales résulteront des modes de formalisation de la fonction ressources humaines extrêmement variés ». Dans cette fonction, on constate une formalisation plus grande et un processus croissant de délégation des responsabilités avec l'accroissement de la taille. En matière d'organisation du travail et de mode de coordination au sein des ateliers, Greenan (1994) repère une ligne de clivage entre les entreprises de 50 à 199 salariés et les entreprises de plus de 200 salariés, ces « grandes PMI » étant en définitive plus proches des grandes entreprises que des plus petites PMI.

C'est dans cette catégorie de taille plus modeste et parmi les PME industrielles traditionnelles, familiales, installées dans des zones d'activité ancienne, que les caractéristiques qui nous intéressent ici nous semblent les plus occurrentes. C'est sur elle que l'on focalisera l'intérêt dans la suite de ce texte.

Qu'en est-il de ces capacités d'adaptation et souplesse ? Quels en sont les ressorts ? Ils sont à rechercher dans certaines caractéristiques des modes de gestion, d'organisation et de relations propres aux entreprises de petite taille attachés à la prégnance de l'univers domestique dans ces unités productives. Le terme domestique renvoie aux travaux des Economies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) et des modèles d'entreprises (Eymard-Duvernay, 1987). Ce courant part de l'idée de l'existence d'une pluralité de principes supérieurs communs (ou de « formes de généralité ») auxquels les individus se réfèrent pour justifier leur action. Plus largement, chacun de ces principes ordonne un « monde » (les auteurs insistent donc sur la pluralité de ces mondes, qui coexistent tout en s'opposant), dans lequel les

personnes sont positionnées selon une hiérarchie et des « valeurs »¹ propres à celui-ci (dans chaque monde, le principe supérieur commun édicte les qualités que doivent avoir les personnes, privilégie un type de relations entre les êtres, oriente les actions). Chacun de ces mondes dessine un ensemble cohérent dans lequel sont ordonnés les êtres auxquels sont attribués des « grandeurs » (des caractéristiques, des qualités, qui sont elles-mêmes ordonnées et hiérarchisées), le terme d'« êtres » renvoyant à la fois aux personnes et aux objets (au sens large du terme, ceux-ci pouvant être des institutions, des outils, des machines, des dispositions réglementaires, des sigles, des noms...). Dans le monde « domestique », les relations sont personnelles (chacun est connu en tant que personne), les êtres étant positionnés dans une chaîne de dépendances personnelles, dans un lien qui s'apparente au lien familial et à celui que dessine l'appartenance à une même maison. Dans ce monde, on se réfère aux origines, à la tradition, -les êtres devant en assurer la permanence et la continuité-, et à la hiérarchie. Cette hiérarchie se fonde sur l'autorité des ascendants, dessinant un lien de subordination et de dépendance personnelle des plus « petits » (enfants, élèves, personnel) envers les plus « grands » (le père, le patron) dans le même temps que ces derniers ont des devoirs envers eux, ils sont considérés comme en étant responsables. Cette hiérarchie est reconnue et légitimée : « chacun est un père pour ses subordonnés », le supérieur se doit d'être « bienveillant » avec ses subordonnés avec lequel il est dans des relations de « confiance » et par lesquels il est « respecté ». Dans ce monde, la vie professionnelle ne peut être dissociée de la vie familiale, l'entreprise est assimilable à une maison qui possède un « esprit ». L'habitude assure ici la stabilité des conduites, sans nécessité de recourir à l'exigence d'une obéissance à des instructions comme c'est le cas dans le monde industriel.

Ces capacités sont associées à quatre grands ensembles de caractéristiques que l'on rappellera ici de façon schématique :

- Caractère plus informel de l'organisation et moindre standardisation des tâches, faiblesse des niveaux hiérarchiques et relations personnelles.

Pour Brusco et Fiorani (1998), est informel tout ce qui n'est pas écrit et qui ne peut pas être directement vérifié. La vertu d'une organisation peu formalisée est de permettre d'intervenir rapidement, de gérer les imprévus et les variations. Les relations « s'apparentent beaucoup à celles qui existent au sein d'une famille, tant en ce qui concerne les salariés entre eux que les rapports salariés-dirigeants ». Pour les dirigeants, ce climat familial contribue à minimiser l'intérêt du recours à des pratiques formelles complexes, voire lourdes à gérer. L'accent est plutôt mis sur les ajustements mutuels, de nature plus informelle et intuitive (Couteret, 1998). Les relations directes donnent davantage le sentiment de responsabilité et l'esprit d'initiative (Bellon, 1994).

- La polyvalence des salariés.

Selon Brusco et Fiorani (1998), la polyvalence permet un bon niveau de flexibilité et d'adaptabilité aux variations des commandes (réduction des temps morts de la manutention et de la préparation ; remplacement des absents ; interchangeabilité des salariés) ; elle permet une plus rapide promotion professionnelle, une plus grande conscience de l'ensemble du cycle productif, une moindre répétitivité du travail, des relations sociales plus riches avec les autres salariés, les clients, les fournisseurs.

- Des engagements réciproques et un système d'arrangements non codifié.

¹ Le terme de valeur est ici employé « abusivement » puisqu'il est rejeté par ces auteurs (à ce propos, voir Lamanthe, 1998, pp. 105 et suivantes)

Les employeurs apportent la garantie d'une certaine sécurité de l'emploi et la fourniture d'avantages divers (adaptation des postes et horaires aux situations personnelles, priorité donnée à l'embauche des membres des familles des salariés, acomptes, aides diverses, prêt du matériel de l'entreprise pour l'usage personnel...). Les termes selon lesquels ces bénéfices sont accessibles sont établis selon un mode individuel et définis unilatéralement par l'employeur. En contrepartie, les salariés font preuve de loyauté et de disponibilité à l'égard de l'entreprise. L'employeur est assuré d'un certain niveau de productivité de leur travail (Doeringer, 1984).

- La motivation-implication-adhésion des salariés

Les salariés s'identifient aux buts de l'entreprise, ils travaillent dur, sont loyaux et concernés par la quantité et la qualité du travail (Doeringer, 1984). L'implication est liée à un type de rapports humains et sociaux dans les lieux de travail (Brusco-Fiorani, 1998). La confiance d'un salarié dans l'engagement de son dirigeant envers lui induirait des comportements positifs à l'égard de celui-ci et augmenterait son engagement dans le travail (implication dans l'organisation, attachement, dévouement et loyauté à l'égard de celle-ci) (Couteret, 1998).

Ces quatre grandes caractéristiques sont inter-dépendantes, elles se confortent mutuellement. Elles définissent une forme de flexibilité propre à ces unités, source de leur principal avantage concurrentiel par rapport à la grande dimension : capacité à réagir rapidement à des changements provenant de la demande, rapidité interne de communication, dynamique entrepreneuriale résultant de l'absence de bureaucratie (Bernard et Torre, 1994).

Ces caractères distinctifs sont évoqués un peu partout, peu importe le pays. Seraient-ils intrinsèquement liés à la taille, et ceci de façon « universelle » ? Une comparaison internationale mériterait d'être conduite sur cet aspect. D'ores et déjà, la référence à quelques travaux permet de formuler l'hypothèse que joue aussi, sur ce plan, un « effet sociétal » (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982) qui contribue à les spécifier selon le pays :

- Ils peuvent être associés à des formes de participation et de « démocratie industrielle ».

Belotti (1999) s'intéresse à l'introduction de nouveaux équipements dans des PME suédoises de 50 à 100 salariés de l'industrie du bois, « particulièrement dépendantes de l'intérêt et de l'engagement du personnel en place pour développer les compétences nécessaires à l'exploitation rapide et efficace des nouvelles techniques ». Les salariés ont directement été associés au changement, dans le cadre d'un réseau technologique d'entreprises du secteur : prise en charge et suivi de programmes d'échanges de compétences et de savoirs technologiques, formation continue, développement actif et utilisation intensive de multiples relations d'échanges technologiques au sein de ce réseau... Ici, les relations « traditionnelles » ont servi de support au changement dans le même temps qu'elles ont été confortées à cette occasion : les entrepreneurs ont eu la capacité de développer et d'utiliser ces relations de façon à mobiliser l'intérêt et la motivation des membres de l'entreprise ; le dirigeant s'est fié à la compétence et à la loyauté de ses collaborateurs ; la formation continue a été mobilisée comme le moyen de renforcer la mobilisation et la loyauté des salariés...

Pour Brusco et Fiorani (1998), la participation des ouvriers est un des facteurs cruciaux de la compétitivité des districts industriels italiens. Mais les fondements de l'implication et de la loyauté des salariés diffèrent des situations où « s'impose le modèle paternaliste et manipulateur ». Ici, il s'agit d'un climat de compréhension et de confiance basé sur l'autonomie des sujets, une égale dignité entre ouvriers et employeur (le patron a été salarié avant de devenir employeur, les salariés peuvent passer au statut d'entrepreneur), des relations

professionnelles dont la régulation est assurée par la négociation avec les organisations syndicales (haut niveau de syndicalisation) et médiées par les autorités locales, marquées par la recherche de consensus lié à une éthique commune, dessinant un mécanisme d'implication démocratique et non autoritaire de la force de travail.

- Ils peuvent être fondés sur le paternalisme.

La dimension paternaliste des relations a maintes fois été soulignée en ce qui concerne les PME françaises, notamment dans les systèmes industriels localisés (Colletis, Courlet et Pecqueur 1990). A l'inverse du cas italien, elles sont caractérisées par le pouvoir incontestable du dirigeant et l'absence de contre-pouvoir (Bellon, 1994).

Doeringer (1974) a particulièrement souligné ce caractère dans le cas de PME américaines de moins de 100 salariés situées en zones rurales. Les salaires y sont bas, les avantages sociaux faibles, voire inexistants, les conditions de travail sont dures, les syndicats absents. Cependant, alors que dans les zones urbaines ce type d'emplois est occupé par des travailleurs insatisfaits, que le turn-over est important et que les salariés sont peu engagés dans leurs entreprises, c'est le contraire qui se passe dans les zones rurales étudiées. En fait, le personnel de ces entreprises a les conditions de travail et les salaires des travailleurs des entreprises les moins attractives des zones urbaines, mais le comportement de ceux qui occupent des emplois dans les entreprises les plus attirantes. C'est l'existence de relations paternalistes qui permet d'expliquer le comportement de ces travailleurs. Les relations paternalistes reposent sur la réciprocité des engagements. Il s'agit cependant d'un échange non équitable au profit des employeurs qui contrôlent les emplois et les avantages discrétionnaires. Ce sont eux qui posent les termes de l'échange. Les entreprises où se développent des relations paternalistes sont celles où les salariés sont les plus dépendants des employeurs. Dans celles-ci, peu d'avantages relèvent du droit.

II. Modes d'organisation et construction de la qualification : un espace professionnel à caractère domestique.

On pourrait dire que ces caractéristiques dessinent les contours d'une forme particulière de rapport salarial ou encore de marché interne, bien que ces concepts, dans leur construction comme dans les représentations auxquelles ils sont associés renvoient assez généralement aux grandes entreprises. Nous préférons avoir recours ici à la notion d'espace professionnel, en ce qu'elle stipule d'emblée le lien entre, d'une part, les modes d'organisation, la formation-socialisation, et plus largement les modalités d'acquisition de la qualification de l'autre. En effet, il est important de souligner que les caractéristiques organisationnelle propres aux PME sont associées à certaines capacités des salariés (notamment capacité à fonctionner dans un univers informel et capacité à la « discrétionalité », selon Brusco et Fiorani) et à des modes bien particuliers d'acquisition de telles qualités. Plus exactement, elles ne sont possibles que dans la mesure où de telles capacités et qualités sont disponibles, i.e. socialement produites, ce qui par ailleurs pose le problème de leur reproduction et de leur renouvellement. Par un rapprochement que nous opérons entre la notion d'espace professionnel et les catégories des Economies de la grandeur dans la version proposée par les modèles d'entreprises, nous parlerons ici d'espace professionnel à caractère domestique, source lui-même d'une flexibilité d'origine domestique.

1. Les fondements sociaux des formes d'organisation : la notion d'espace professionnel.

Cette notion a été proposée à l'occasion d'une recherche dont l'ouvrage de Maurice, Sellier et Silvestre « Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne » (1982) rend compte.

Les auteurs y analysent plus particulièrement le lien qu'il existe dans chaque pays étudié entre les modalités d'acquisition de la qualification et les modalités d'organisation des entreprises : ces deux phénomènes sont dans un rapport de congruence, à certaines caractéristiques de l'organisation du travail correspondant certaines caractéristiques de la socialisation professionnelle ; ils sont, par ailleurs, dans un rapport d'interdépendance, chacun se construisant dans une interaction avec l'autre. Dans chaque pays, ils s'inscrivent dans une même logique, ils dessinent un espace professionnel national. Chaque espace professionnel apparaît ainsi comme une configuration particulière de « faits de socialisation » (modalités de construction de la qualification par le système éducatif et par les pratiques organisationnelles des entreprises, formes de la mobilité éducative, sociale, professionnelle, sectorielle des salariés) et de « faits d'organisation » (modalités d'organisation et de division du travail, formes de la division hiérarchique et fonctionnelle, de répartition de l'autorité et du pouvoir, règles et normes de gestion technique et sociale) congruents, interdépendants et construits dans une même logique.

Au-delà du cas de figure particulier des deux pays étudiés, cette notion traduit une conception plus générale de l'organisation productive qui souligne les fondements sociaux qui sont autant de conditions à l'existence même des formes qu'elle prend. Il apparaît ainsi que des « faits de socialisation » concourent à leur existence et les supportent et que des modalités différentes de la socialisation professionnelle conduisent (comme en France et en Allemagne par exemple) à des formes d'organisation différentes. Elle traduit ensuite l'idée que, si les formes d'organisation sont possibles parce que des modes de socialisation les autorisent, elles contribuent en retour à les conforter, elles les alimentent et participent à leur construction. En insistant sur l'interaction entre les « faits de socialisation » et les « faits d'organisation », la notion d'espace professionnel stipule l'interdépendance dans la construction de l'offre et de la demande de travail et des caractéristiques qu'elles prennent. Cette approche permet aussi de rendre compte de leur dynamique, en montrant notamment comment les traits sociétaux orientent leurs évolutions respectives, et les désajustements qui semblent s'opérer entre elles (Verdier, 1996).

Mais la construction de cette notion s'inscrit initialement dans un travail de comparaison internationale et les conceptions sous-jacentes procèdent primordialement de la logique qu'elle induit. La recherche dont cet ouvrage rend compte poursuit, en effet, un double objectif : proposer une conception renouvelée du rapport salarial ; conduire un travail de comparaison internationale selon une méthodologie originale. Dans l'ouvrage de 1982, il s'agit principalement de mettre en évidence et de caractériser les différences existant entre les deux pays étudiés, la notion d'« effet sociétal » visant à rendre compte des fondements dans lesquels elles trouvent leur origine. Ce faisant, l'espace professionnel possède d'emblée une dimension nationale et traduit un ensemble de caractères homogènes saisis à ce niveau. Sa diversité, ou variabilité, est avant tout d'ordre inter-national. L'objectif principal de la comparaison internationale est de mettre en évidence des différences entre les pays étudiés, elle a un effet globalement homogénéisant : elle tend à mettre l'accent sur les ressemblances plutôt que sur les dissemblances au sein de chacun d'eux. Une telle perspective conduit ainsi à une dilution, dans les traits nationaux, de la diversité du tissu productif propre à chaque pays.

2. Une approche de la diversité : les modèles d'entreprises.

Les modèles d'entreprises constituent une approche de la diversité des formes de l'organisation productive. Ils s'inscrivent dans un courant de pensée qui considère, d'une part, qu'il existe plusieurs logiques générales « auxquelles les entreprises se réfèrent pour fonder leurs actions » (Eymard-Duvernay, 1987) et, d'autre part, que ces différentes logiques doivent faire l'objet d'une égalité de traitement. En les intégrant dans un cadre conceptuel unique, elle accorde à toutes une même légitimité : le projet est ici de décrire « les différents systèmes de production selon leur logique propre et non à partir d'un point de vue supposé objectif et qui induirait un jugement de l'un par rapport à l'autre » (Boisard et Letablier). Ainsi, des formes longtemps considérées comme archaïques y sont abordées de la même façon que « les organisations productives s'inspirant de Taylor ou de Ford... » dont le « déploiement » a « contribué à laisser dans l'ombre la variété des formes de coordination de l'action, des natures des ressources et des qualifications des acteurs : inspiration innovatrice de l'initiative individuelle, mobilisation de relations locales et de liens d'attachement domestiques, orientation vers le renom dans l'opinion, engagement solidaire dans un travail en groupe pour une réussite collective, ouverture à la concurrence du marché, capacité technique pour une efficacité industrielle » (Thévenot, 1989). L'attention est alors portée au repérage de ces logiques générales et l'approche propose une typologie des différents modèles qu'elles fondent.

Ce faisant, les modèles d'entreprises renvoient à des constructions et à des catégories générales. Dans la présentation qu'il en fait, François Eymard-Duvernay (1987) souligne l'ambition de l'approche à proposer une démarche généralisable (i.e. qui permette de dépasser la spécificité d'une organisation productive ou d'un secteur). Dans ce sens, pour lui, « les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot sur les <économies de la grandeur> (1987) peuvent servir de soubassement à une telle démarche. La cohérence des assemblages est jugée à partir de la conformité de chacun des êtres qui les constituent à l'un des modèles opératoires généraux qui sont analysés par les auteurs ». En les référant ainsi à des principes généraux, elle situe les entreprises dans une continuité avec les cadres collectifs dont la validité dépasse le seul système productif : ici, les façons de produire s'enracinent dans les ordres et les natures que dessinent les différents principes supérieurs communs.

Un rapprochement entre les conceptions sous-jacentes à la notion d'espace professionnel et les modèles d'entreprises revient à considérer à la fois que les dimensions retenues au titre des composantes de l'espace professionnel sont elles-mêmes qualifiées dans les différents registres déclinés par les Economies de la grandeur et que la qualification de l'espace professionnel et/ou des variables qui le composent doit nécessairement entretenir une certaine proximité-congruence avec la cohérence d'ensemble et avec le principe qui en est plus particulièrement le vecteur. Par ailleurs, il stipule que les modèles et/ou les assemblages composites trouvent leur fondement dans des modalités adéquates de socialisation professionnelle². Il nous permet de dégager les éléments d'une approche véritablement construite de la diversité des espaces professionnels au sein d'un même pays qui fait défaut à l'analyse sociétale. Parce qu'elle permet de les intégrer dans un cadre où les possibilités sont déjà arrêtées (par la typologie des modèles et leur référence aux Economies de la grandeur), elle évite leur dispersion dans des catégories hétérogènes et disparates qui les enfermeraient

² Du fait d'une volonté d'inscription de cette approche dans l'« orthodoxie » des Economies de la grandeur et de respect des axiomes du « modèle de cité », cette dimension, qui nous semble avoir été présente initialement, a été abandonnée au profit d'une centration de l'intérêt sur les modes de coordination au sein des entreprises (pour une discussion de ce point, voir Lamanthe, 1998).

dans la seule singularité. Elle contribue par ailleurs à un certain enrichissement de la notion. D'une part, elle nécessite une prise en compte élargie des facteurs et modalités de la socialisation professionnelle au-delà du système éducatif qui est principalement retenu (de nombreux travaux ont insisté sur le rôle de la socialisation familiale et les formes d'apprentissage sur le tas comme modes d'acquisition de la qualification privilégiés par les petites unités ; à ce propos, voir notamment : Lamanthe, 1994 ; Lamanthe et Bentabet, 1996 ; Bentabet, Michun, Trouvé, 1999) comme des modalités de relations professionnelles et/ou de relations entre employeurs et salariés (qui, initialement, sont focalisées sur les instances représentatives). D'autre part, elle met en relation les composantes de l'espace professionnel avec un ensemble de variables non prises en compte dans le cadre de référence : les produits, le marché, les fournisseurs et les clients.

A partir des travaux de Boisard et Letablier sur la fabrication de camembert dans l'industrie laitière, on peut dégager deux idéaux-types d'espace professionnel : industriel et domestique.

Dans le premier, les entreprises sont de grande taille, les processus de fabrication sont mécanisés, la qualification est liée aux équipements et non au produit. Les formes de division du travail segmentent les salariés en différentes catégories (ouvriers non qualifiés de fabrication et de conditionnement, ouvriers qualifiés et techniciens de maintenance, employés, techniciens de laboratoire, cadres et ingénieurs...). Le recrutement se fonde sur des critères formels de niveau de formation et de diplôme. Les fromagers ont acquis leurs connaissances dans des écoles spécialisées, elles ont été sanctionnées par un diplôme. Les formes de mobilité distinguent les différentes catégories de salariés : faible mobilité et sur une aire locale pour les salariés peu qualifiés, mobilité nationale et dans la branche pour les techniciens et ingénieurs. Les relations sont médiatisées par l'intervention de représentants et codifiées. Les relations professionnelles s'appuient sur les conventions et les négociations collectives. Les classifications qui déterminent les rémunérations se rapportent à des grilles nationales : les critères de qualité de la main-d'œuvre sont référés à une convention collective. Les avancements dans la grille sont fonction de critères formalisés : expérience acquise, formation, ancienneté... et sont l'objet de négociations avec les représentants des salariés.

Dans le second, les entreprises sont de petite taille, la production s'effectue dans un univers familial, placé sous l'autorité du chef d'entreprise (c'est « le maître de maison »). Le lien de travail est local. Les employeurs comme les salariés sont d'origine agricole et locale, ils sont peu mobiles. Le recrutement s'opère sur la base d'une connaissance directe ou indirecte des personnes, par les familles notamment. Les qualifications et la division du travail sont liées au produit : les chefs d'entreprises sont fromagers (ils connaissent les recettes), les salariés effectuent selon des tours de main des opérations manuelles capitales pour la réussite du produit (le moulage à la louche). Les chefs d'entreprises se présentent comme les héritiers d'une tradition familiale transmise de père en fils tel un patrimoine et dépositaires d'un savoir-faire constitué au fil des générations. Ils ont une compétence de type artisanal, acquise par l'expérience. Les connaissances nécessaires au travail des salariés s'acquièrent par imprégnation, du fait de l'appartenance à l'espace local. Les tours de main sont appris sur le tas, transmis directement par les ouvriers les plus anciens. Les qualifications n'ont pas d'existence reconnue dans une grille de classification. Les diplômes et le niveau de formation n'ont ici qu'une importance secondaire. La relation employeur-salariés obéit à des considérations d'ordre personnel ; l'avancement et la reconnaissance des compétences relèvent de la seule appréciation du chef d'entreprise ; les pratiques de négociation collective sont quasi inexistantes et les dysfonctionnements sont réglés par des arrangements interpersonnels.

Nous retiendrons cet idéal-type d'espace professionnel à caractère domestique pour rendre compte de façon plus générale, comme le montre l'exemple ci-dessus, des modes d'organisation et de mobilisation des salariés dans les PME dites « traditionnelles » et des conditions sociales qui sont à leurs fondements.

III. Une perte des capacités traditionnelles à la flexibilité.

Les PME ne sont pas figées. Elles sont aussi inscrites dans des processus de changement. A partir de la fin des années 80, différents travaux ont mis en évidence que leur évolution a suivi une tendance qui aboutit à une plus grande formalisation organisationnelle. Cette tendance s'opère sous le coup de politiques publiques incitatives soutenues par les appareils d'encadrement professionnel (organisations professionnelles, consultants, organismes consulaires), -que nous interprétons comme un mouvement renouvelé de rationalisation industrielle dont les PME sont particulièrement la cible-, des stratégies des dirigeants, des pressions des clients et donneurs d'ordre. Dans ce cadre, on situera les incitations en faveur du développement des systèmes d'assurance qualité et de certification, les mesures du programme national de modernisation négociée (gestion prévisionnelle des emplois, encouragement au recours à des experts externes par exemple) et les mesures visant un recours accru à la formation professionnelle continue via des dispositifs comme les EDDF (Engagements de développement de la formation) qui sont autant d'occasions d'introduire dans les entreprises de nouveaux modèles d'organisation et de gestion, jugés plus rationnels (pour un développement de ces points on se reportera à Lamanthe, 1998 ; Romano, 1995 ; Thévenot, 1995 ; Verdier et Brochier, 1997 ; Vespérini, 1988).

Alors que certaines PME industrielles avaient pu trouver un mode d'insertion dans la croissance fordiste en mobilisant une flexibilité d'origine domestique, - et paradoxalement à un moment où elles apparaissent comme une des principales ressources qu'elles peuvent mobiliser dans un contexte de contraintes marchandes accrues-, on constate que leur évolution récente conduit à une perte de leurs capacités traditionnelles à la flexibilité. Les processus en cours depuis le milieu des années 80 contribuent en effet à une déstabilisation de leurs fondements par une remise en cause du caractère domestique de l'espace professionnel à l'occasion des tensions et recompositions dont il est l'objet.

On s'appuiera sur trois cas pour expliciter un tel processus.

1. Les PME choletaises de l'industrie du cuir.

Ce premier cas (Rérat, 1986 ; Courault et Rérat, 1987 ; Rérat et al., 1992) concerne des PME installées en milieu rural depuis la fin du siècle dernier. Dans l'après seconde guerre mondiale, leur activité se développe à partir de la fabrication de chaussures bas de gamme en grandes séries en lien avec l'expansion de la demande pour ce type de produits. Elles s'industrialisent (recours à des équipements pour accroître la production, chaînes de montage...) tout en conservant une petite taille. Leur activité a un rythme saisonnier (alternant collection d'été et collection d'hiver) doublé d'une irrégularité des temps de fabrication (et notamment des tâches de piqure) selon les modèles et les séries. Ici, les produits ne réclament pas un personnel très qualifié techniquement (il suit une formation « maison ») et

l'organisation du travail est en partie taylorisée. Un consensus existe entre employeurs et salariés : les premiers garantissent l'emploi et une embauche préférentielle des membres de la famille du personnel ; en contrepartie, les seconds sont stables et attachés à l'entreprise (très faible turn-over). Les entreprises font face aux fluctuations de leur activité (et notamment à l'irrégularité des temps de piquê) par une organisation plus souple de cette opération (« qui permette de constituer une avance de production en période creuse, aussi bien qu'une utilisation optimum des équipements de production en période de surcharge ») qui se fonde sur deux facteurs internes : les caractères de l'emploi féminin qui permet d'ajuster le travail à une production exigeant à certains moments une mobilisation de tout le personnel alors qu'à d'autres la charge de travail est moindre (les maternités et l'éducation des enfants retirent momentanément des femmes du travail dans le même temps qu'elles peuvent être mobilisées de différentes façons : travail à domicile, temps partiel) ; la polyvalence des piqueuses (par passage d'un poste à l'autre qui a permis leur formation et l'acquisition d'une expérience). Ainsi, « une organisation du travail non taylorienne continuait à persister dans certaines phases de fabrication malgré une mécanisation poussée, entraînant la polyvalence d'une partie du personnel », « l'organisation de la production, basée sur le produit, avait permis aux entreprises de fabriquer en grandes séries sans pour autant parcelliser le travail à l'extrême ». Une telle évolution « est due à la fois à la petite taille des unités de production et au mode de gestion de la main-d'œuvre : la flexibilité sociale tant recherchée aujourd'hui ne résulte pas ici d'une externalisation du travail, comme c'est souvent le cas dans d'autres régions, mais d'une mobilité interne associée à une généralisation de la polyvalence ».

Avec la crise, ces entreprises sont en même temps confrontées à la concurrence des pays où la main-d'œuvre est moins chère et qui poursuivent une logique de production de masse de produits standards à bas prix face auxquels elles ne peuvent résister, une évolution de la demande (accélération de la mode, baisse de la consommation) et l'emprise croissante de la grande distribution. Elles y font face en diversifiant leur production à partir de la combinaison de la fabrication de produits stables et celle de produits de mode et par une modernisation poussée des équipements : leurs dimensions industrielle et marchande se renforcent, le rythme saisonnier des produits stables est doublé par le rythme de « collections permanentes » des produits modes (il faut sortir des produits nouveaux en permanence). Le caractère domestique de l'espace professionnel apparaît ici comme une ressource qui permet d'opérer cette adaptation et notamment ce que les auteurs nomment le passage à un « nouveau modèle de production flexible » (accentuation de la souplesse de l'organisation du travail et généralisation de la polyvalence à l'ensemble des opérations de fabrication). La résistance de ces entreprises à la crise apparaît alors comme le fait combiné de la modernisation poussée des équipements et la souplesse de l'organisation du travail qui constitue « un modèle de qualification particulier ».

Dans le même temps, l'espace professionnel est l'objet de recompositions liées à l'introduction de ressources industrielles qui sont sources de tensions : abandon de la formation sur le tas pour recruter des personnes déjà formées, rationalisation de l'aménagement des postes et de la gestion du personnel, politiques de formation continue... ; émergence d'un écart entre les qualités du personnel ancien adapté à la production traditionnelle et les qualités que réclament les nouvelles politiques de produit menées par les entreprises. Elles conduisent les auteurs à s'interroger sur la pérennité du système : « on peut se demander si les transformations en cours ne risquent pas de bouleverser le consensus social noué autour de la stabilité de l'emploi sur lequel est basée la réussite de la région. Lorsque les entreprises n'embauchent plus, peuvent-elles continuer longtemps une politique de stabilisation du personnel? », « ces transformations ne peuvent s'accomplir trop brutalement sans rompre l'équilibre des relations

sociales, qui est un élément capital de la réussite des entreprises de cette région (...) Les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés ont nettement conscience de cette situation lorsqu'ils refusent les changements brutaux de l'organisation du travail et leur préfèrent une évolution plus lente qui tienne compte des qualités du personnel en place. Mais pourront-ils rester longtemps maîtres de la situation? ».

2. Les PME du textile à Roanne.

Un processus identique caractérise les entreprises roannaises du textile (Rérat, 1992). C'est aussi à la fin du siècle dernier qu'apparaît, sur une base artisanale plus ancienne, une industrie textile régionale avec les activités de tissage et de bonneterie qui connaissent un important développement après la guerre de 14-18. La première va être particulièrement touchée par le mouvement de modernisation impulsée par la planification d'après la seconde guerre qui est à l'origine de restructurations et de concentrations. La seconde échappe à cette tendance : pour l'auteur, il semble que c'est « la structure même de cette activité, composée de petites et moyennes entreprises autour desquelles gravitent une multitude de petits façonniers et d'artisans, qui a été à l'origine de son maintien à l'écart des restructurations et de sa réussite ultérieure ». Ces unités fabriquent des produits industriels de moyenne gamme mais qui sont eux-mêmes spécifiés aux entreprises et à la région (produits fabriqués à Roanne, marque attachée au renom d'une famille et à un savoir-faire d'entreprise), leur production connaît des fluctuations dues à un rythme saisonnier. Elles se caractérisent par un système de relations « domestiques » (consensus implicite entre les salariés et les employeurs en ce qui concerne la durée du travail, les salaires des femmes, le recours au travail à domicile) et par une gestion traditionnelle de la main-d'oeuvre qui attache l'ouvrier à l'entreprise. La flexibilité du système repose sur une forme de division du travail entre une main-d'oeuvre masculine qualifiée permanente et une main-d'oeuvre féminine de proximité, dont la disponibilité pour le travail est conditionnée par la vie familiale (maternités, éducation des enfants), dont la qualification puise dans le registre du travail domestique (coupe, couture, repassage) et dont la « qualité essentielle est la souplesse » (main-d'oeuvre fiable, non revendicative, acceptant des conditions de travail difficiles et les bas salaires pour conserver un emploi près du domicile...).

La concurrence liée à la délocalisation de la production des grands groupes dans des pays à main-d'oeuvre moins chère, la pression de la grande distribution, les fluctuations de la demande et les importations... constituent ici aussi les principales sources des tensions portées sur la logique productive de ces unités depuis l'ouverture de la crise. La « montée en gamme » (amélioration de la qualité), la diversification des produits, le renouvellement des politiques commerciales, la modernisation poussée des équipements (métiers à commande numérique) sont les principales réponses qui leur ont été apportées par les entreprises, renforçant leurs caractères industriels et marchands (le produit est conçu en fonction de la demande, vendu à la marque du distributeur, il peut être fabriqué n'importe où, son prix est calculé en fonction de celui des produits importés des pays à bas prix ; le rythme saisonnier des collections disparaît au profit d'un renouvellement permanent).

Cette évolution a contribué à une remise en cause des fondements de l'espace professionnel : les conditions de travail se sont détériorées, le consensus qui liait les ouvrières à l'entreprise textile pourvoyeuse d'emplois s'est affaibli (les entreprises leaders ont beaucoup licencié, certaines ont déposé leur bilan, la sécurité qu'offrait cette industrie a disparu, et son attractivité a diminué dans le temps) ; les jeunes femmes ont eu tendance à quitter le textile et

à s'orienter vers des métiers mieux rémunérés réclamant une formation professionnelle. Pour autant, il continue d'être une ressource qui contribue au maintien de l'activité et à la «force du système textile» (qui réside dans sa capacité de fabriquer industriellement aussi bien des produits haut de gamme selon un rythme saisonnier que des produits créatifs à renouvellement rapide et adapté aux nouvelles exigences du marché mondial) en caractérisant plus centralement à l'heure actuelle les entreprises sous-traitantes qui fonctionnent «de manière extrêmement souple grâce à la flexibilité du travail féminin allié à un équipement moderne qui permet de faire face aux contraintes imposées par la diversification des séries et par l'accélération des rythmes de production». La force de ces entreprises, dont beaucoup sont apparues depuis la crise, «a été de s'appuyer sur la souplesse de ce système de production traditionnel».

Du fait des tensions qu'il connaît, la pérennité du système n'est pas là non plus totalement assurée : «on peut se poser la question de l'avenir du système textile roannais si les femmes envisagent de quitter l'industrie textile» ; «les dirigeants de PME sont des <employeurs> et (...) se sentent responsables du maintien de leur personnel, même si l'entreprise traverse des difficultés. Cette attitude qui s'enracine dans une vieille tradition régionale joue un rôle important dans le maintien global de l'emploi dans la région. Cette capacité de constituer une sorte d'amortisseur souple entre les exigences de la production et celles du marché, grâce à leur organisation flexible et à leur utilisation du savoir-faire régional, nous paraît être le meilleur atout du système roannais à l'heure actuelle. Mais qu'en resterait-il si les grands leaders locaux quittaient la région pour des raisons liées à leurs nouvelles stratégies commerciales?»...

3. Les PME provençales qui transforment des fruits et légumes.

La transformation industrielle des fruits et légumes en Provence trouve son origine à la fin du siècle dernier. Très liée à la production agricole locale, cette activité se caractérise alors par la présence de nombreuses petites entreprises et par de fortes irrégularités dans les rythmes et les niveaux de la production. Dans les années qui suivent la seconde guerre mondiale des petites unités réussissent à se maintenir malgré les directives des Plans successifs qui les avaient condamnées à la disparition. Ici, la fabrication des produits de consommation de masse que sont les conserves alimentaires s'opère dans de petites unités capables de traiter de faibles quantités de façon rentable en jouant sur les irrégularités de la production agricole grâce à la polyvalence et à la disponibilité des salariés qu'ils soient saisonniers ou permanents (Lamanthe, 1998).

A partir du début des années 80, cette logique productive est remise en cause (évolution du contexte de concurrence, transformation de la demande). Les entreprises se sont orientées vers la fabrication de produits plus complexes et plus variés (sauces, plats cuisinés...) vendus à de nouveaux clients. Par là, les dirigeants ont cherché à répondre à une demande réputée plus diversifiée comme à la transformation des modes de vie et de consommation qui se traduit par le développement de certains marchés : la grande distribution, la restauration hors foyer.

L'espace professionnel a suivi ici une double tendance, contradictoire.

Par rapport au milieu des années 70, la taille des entreprises s'est accrue. Elles sont aussi plus structurées : développement de fonctions spécialisées, techniques et commerciales, et de niveaux hiérarchiques et fonctionnels intermédiaires (cadres et agents de maîtrise, chefs de

ligne-chefs d'équipes...) par le biais d'une plus grande formalisation de fonctions existantes et par la mise en place de nouvelles fonctions (avec embauche et/ou promotion interne). Ce processus de structuration a eu pour conséquence une modification de la division du travail avec une relative atténuation de la division entre membres de la famille et salariés et un approfondissement de la division entre salariés. Celle-ci se fonde plus nettement sur une division technique et/ou par métiers, distinguant plus de « purs » exécutants et des salariés plus techniquement qualifiés (conducteurs de lignes, salariés affectés à un ou des équipements particuliers, mécaniciens, chauffeurs, magasiniers... / opératrices, manutentionnaires, manœuvres...).

Obtenir les gains de productivité nécessaires pour s'aligner sur les prix pratiqués par les groupes et posséder les capacités suffisantes pour fournir la grande distribution, a conduit les entreprises à réaliser d'importants investissements dans des équipements plus performants et plus complexes (lignes aseptiques, matériel automatisé...). L'évolution des règlements européens sur l'hygiène, les projets de mise sous assurance qualité comme la plus grande technicité des procédés et les exigences déployées par les clients ont accru le poids des contrôles et la complexité des processus de fabrication. Par rapport à la période précédente, où la simplicité des procédés et les formes de division du travail engageaient un faible niveau technique des salariés, cette évolution a entraîné la recherche d'un profil plus technique dans qualifications mobilisées (plus centrées sur un domaine, une tâche, un type d'équipement ou une phase du processus de production qui eux-mêmes deviennent plus « pointus »). Dans ce contexte, les entreprises ont fait appel à des modalités d'acquisition de la qualification qui sont nouvelles pour elles. Elles ont embauché des salariés dont la formation est sanctionnée par un diplôme (CAP, BTS, DUT) obtenu par la voie scolaire ou par l'alternance et qui concerne à la fois la production, le commercial, l'entretien et la qualité. Les pratiques de formation continue des salariés se sont développées.

Dans le même temps, les dirigeants ont continué de fonder leurs pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre et de relations professionnelles dans une rationalité domestique. Petite taille et gestion familiale restent pour eux les principaux facteurs de « souplesse » dans lesquels ils trouvent leur avantage concurrentiel.

Les qualités morales et comportementales des salariés, recherchées dans le passé, sont toujours mobilisées de façon primordiale, y compris pour les nouveaux embauchés diplômés. Elles restent pour les dirigeants une garantie de l'adaptabilité des salariés aux modalités d'organisation, aux conditions de travail et aux contraintes de l'activité qui n'ont pas fondamentalement changé. En effet, si certaines unités, du fait de leur moindre liaison avec l'agriculture et/ou par les fabrications de seconde transformation qu'elles réalisent désormais, ont une activité plus régulièrement répartie sur l'année, les rythmes de production et de travail sont soumis à une nouvelle source de variabilité, qui tient au marché. Ces qualités sont toujours mises en avant dans les critères de recrutement, où elles viennent redoubler les exigences techniques quand il s'agit d'embaucher un diplômé (filtrage à l'entrée, recrutement des permanents parmi les personnes déjà connues : intérimaires, saisonniers, jeunes sur contrats en alternance, connaissances et famille des salariés...). Les modalités traditionnelles d'acquisition de la qualification restent privilégiées : c'est toujours prioritairement par la promotion interne que les postes sont pourvus ; quand des ressources ne sont pas mobilisables en interne, les entreprises recrutent sur le marché des jeunes dont elles complètent la formation en interne (sur le plan technique et en vue acquisition de l' « esprit maison »).

Cette évolution est sanctionnée par l'apparition de nombreux points de tension qui posent un problème de cohérence globale des unités productives. La mise en place de niveaux hiérarchiques et fonctionnels intermédiaires entre en contradiction avec le maintien des principes domestiques de gestion des entreprises et du personnel. Les pratiques nouvelles tendent à remettre en cause les fondements de la compétence technique et contribuent à distendre les liens étroitement entretenus jusqu'alors entre légitimité technique et légitimité hiérarchique (qu'il s'agisse des dirigeants eux-mêmes ou des salariés anciens occupant des positions hiérarchiques). Les nouvelles exigences techniques et en matière de productivité ont contribué à déstabiliser le système d'engagement réciproque sur lequel se fondaient principalement jusqu'alors les relations entre employeurs et salariés anciens et, ceci, sans véritable contrepartie ; les dirigeants déplorent un affaiblissement de l'adhésion de certains salariés aux contraintes et aux buts de l'entreprise.

Comme le souligne Trouvé (1992), la présence de groupes hétérogènes d'opérateurs (anciens salariés/jeunes diplômés) pose des problèmes de gestion et de cohabitation. D'une part, la mise en relation de personnes formées selon des modalités différentes, -sanctionnant des contenus de qualification, des représentations et des pratiques différentes-, s'est soldée dans plusieurs cas par l'éclatement de tensions entre les nouvelles recrues et les salariés en place, tout particulièrement quand ces derniers exercent un pouvoir hiérarchique sur les premiers. D'autre part, en embauchant, les employeurs recherchent des qualités qui ne sont pas forcément compatibles avec les nouvelles modalités de formation, révélant par là l'écart entre celles-ci et leurs propres attentes : « l'entreprise qui recrute sur le marché externe recherche désespérément dans la <nouvelle> main-d'oeuvre certaines caractéristiques de l'ancienne (engagement affectif, docilité, dépendance...) (...) Elle est alors conduite à déplorer que le système éducatif et ses <suppôts> (ANPE, Etat, Institutions diverses) ne soient pas capables de l'approvisionner en <produits> adéquats à ses besoins (...) On voit bien que la <jeunesse> et les modes de comportement de la <nouvelle> main-d'oeuvre suffisent à la disqualifier aux yeux d'une logique de gestion des ressources humaines presque entièrement basée sur l'ancienneté et l'expérience... ». Cet écart entre les standards du système éducatif et les « besoins » et « attentes » exprimés par les dirigeants des PME est aussi particulièrement souligné par Campinos-Dubernet (1998) qui relève, chez eux, le sentiment d'un accroissement de la distance « entre les profils formés et les attentes des entreprises, leurs conventions de productivité ». Ainsi, pour cet auteur, « l'écart entre les standards de l'Etat et les petites et moyennes entreprises paraît plus accentué que jamais dans le domaine de la formation initiale ».

Ces trois cas permettent de souligner le côté paradoxal de l'évolution suivie par certaines PME, et ceci d'un double point de vue.

Premièrement, elle se caractérise par une perte des capacités traditionnelles à la flexibilité à un moment où celles-ci représentent la source de leur principal avantage concurrentiel et où les facultés d'adaptation des PME sont particulièrement vantées. Les dirigeants de ces entreprises sont eux-mêmes dans une situation paradoxale : pour soutenir de nouvelles orientations productives et commerciales, et à l'incitation des pouvoirs publics, ils introduisent des changements qui concourent à cette perte ; dans le même temps, ils ne semblent pas avoir d'autres possibilités que de continuer de mobiliser ces capacités pour faire face à des contraintes marchandes accrues

Deuxièmement, elle va à l'encontre des représentations les plus couramment admises de l'évolution du système productif, qui veulent que des formes d'organisation flexibles succèdent aux formes particulièrement rigides des trente glorieuses. Ici, au contraire, nous avons à faire à un processus de rigidification organisationnelle. Elle conduit à une perte des capacités à la flexibilité des entreprises qui a été le support de leur logique productive dans la période antérieure à la crise. Faut-il en conclure que ces cas sont purement marginaux par rapport à cette grande tendance ? Non, ils s'inscrivent dans ce même contexte de concurrence renouvelée, ils sont aussi en quête de flexibilité et ce type d'entreprise représente une partie non négligeable du tissu productif.

Ce phénomène reste pourtant un point aveugle des schémas conceptuels généraux (en termes de nouveau paradigme ou modèle productif notamment) tant ils sont calés sur la référence au modèle taylorien-fordien, pris comme idéal-type de l'organisation productive des trente glorieuses. Cette référence produit une vision homogénéisante du système productif d'alors, dans laquelle les formes que nous venons de décrire sont confinées à la marginalité et à des particularismes locaux les isolant des grandes tendances à l'œuvre. Par ailleurs, elle sert d'étalon de mesure aux changements intervenus depuis l'ouverture de la crise. Il conviendrait de diversifier les représentations de l'organisation productive des trente glorieuses pour saisir pleinement les tendances plus récentes de son évolution, qui peuvent être contrastées, voire opposées. Une approche construite de la diversité du tissu productif pour cette période en serait une condition. Elle permettrait de construire autant de références, d'étalons de mesure, nécessaires à l'interprétation des processus qui se sont déroulés au cours des deux décennies qui viennent de s'écouler. Elle fait défaut nous semble-t-il. L'approche en terme d'espace professionnel proposée ici pourrait en constituer un support.

Références bibliographiques

- Bellon B. (dir.) (1994), *Innover ou disparaître*, Paris, Economica, 211p.
- Belotti Catherine (1999), La modernisation technologique des petites entreprises en zone rurale. Réflexions autour d'études de cas suédois, *Revue internationale P.M.E.*, vol.12, n°1-2, pp. 127-150.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, Marseille, Céreq, collection Etudes, n°72, janvier, 175p.
- Bernard J., Torre A. (1994), Les dynamiques d'innovation et de R-D des PMI françaises, *Revue internationale P.M.E.*, vol.7, n°3-4, pp19-39.
- Boccara F. (1998), Emploi : mythe des PME et réalités des groupes, *Economie et statistique*, n°319-320, pp.137-160.
- Boisard P., Letablier M.-T. (1987), Le camembert : normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère, *Cahiers du CEE*, n°30, pp.1-29
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, Coll. NRF Essais, 485p.
- Boyer R. (1992), Comment émerge un nouveau système productif ?, communication au colloque international de l'Université de Rouen « Réalités et fictions d'un nouveau modèle productif », 24 janvier, 65p.
- Brusco S., Fiorani G. (1998), Competitività, partecipazione e condizione operaia nelle piccole imprese emiliane, *Sociologia del Lavoro*, n°68, pp.141-188.
- Colletis G., Courlet C., Pecqueur B. (1990), Les systèmes industriels localisés en Europe, Grenoble, IREPD, 132p.
- Campinos-Dubernet M. (1998), Standardisation des diplômes et diversité des conventions de productivité des entreprises, communication aux journées de l'association Recherche et régulation, Aix-en-Provence, LEST-CNRS, 27-28 novembre, 29p.
- Courault B. (2000), Districts italiens et PME-systèmes français, comparaison n'est pas raison, *La Lettre du CEE*, n°61, février, pp.1-10.
- Courault B., Rérat F. (1987), Un modèle de production régionale en transition : le cas de la chaussure dans le Choletais, *Cahiers du CEE*, n°30, pp.91-113.
- Couteret P. (1998), Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance, *Revue Internationale P.M.E.*, vol.11, n°2-3, pp.95-111.
- Doeringer P. (1984), Internal Labor markets and paternalism in rural areas, in Osterman P. , Internal Labor markets, Cambridge, Mit Press.
- Durand C. et al. (1985), Le travail et sa sociologie, Essais critiques, Paris, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, 303p.
- Eymard-Duvernay F. (1987), Les entreprises et leurs modèles, *Cahiers du CEE*, n°30, pp.V-XXII
- Greenan N. (1994), L'organisation du travail dans les PMI se distingue-t-elle de celles des grandes entreprises? *Economie et Statistique*, n°271-272, pp.87-103.
- Guilhon B., Marchesnay M. (1994), Présentation, *Revue d'Economie Industrielle*, n°67, 1^{er} trimestre, pp.13-20.
- Héraud J.-A., Forté M. (1994), Investissement, Modernisation et Emploi dans les PME, Communication au Colloque sur l'emploi et les relations sociales dans les PME, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle-DARES, Paris, 11 octobre, 16p.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1988), La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, Paris, Vuibert-Gestion, 288p.

- Lamanthe A. (1994), Les PME agro-alimentaires liées à la production de fruits et légumes en Provence : sens à donner à la présence et à l'absence de pratiques de formation continue, Montpellier, *Les Cahiers de l'économie méridionale*, n°18, pp.39-60.
- Lamanthe A. (1998), Eléments pour une approche des processus de configuration de l'activité productive. Le cas de PME transformant des fruits et légumes en Provence, des « Trente glorieuses » à la crise, Thèse en Economie et Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, Université de la Méditerranée-LEST-CNRS, 419p.
- Lamanthe A. et Bentabet E.(1996), Les très petites entreprises et la formation professionnelle. Le cas d'entreprises du secteur agro-alimentaire en Provence, Aix-en-Provence, LEST-CNRS, 47p.
- Linhart D. (1999), L'individu au cœur de la modernisation des entreprises : une reconnaissance attendue mais périlleuse, contribution au colloque « 40 ans de Sociologie du Travail », Paris, 25 et 26 novembre.
- Madinier P. (1983), La persistance des très petites entreprises dans les activités non agricoles, *Travail et Emploi*, n°16, avril-juin, pp.67-81.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), GRH en PME. Universalité et contingence : essai de théorisation, *Revue Internationale P.M.E.*, vol.11, n°2-3, pp.11-30.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF, Coll. Sociologies, 382p.
- Mouy N. (1998), Les PME de l'industrie : un dynamisme plus apparent que réel, *Economie et statistique*, n°319-320, pp.179-194.
- Raveyre M.-F., Saglio J. (1984), Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels, *Sociologie du Travail*, n°2 ; pp. 157-176.
- Rérat F. (1986), La polyvalence comme méthode d'organisation du travail, *Formation Emploi*, n°14, pp.43-53.
- Rérat F. (1992), Roanne : le système textile roannais, in Rérat F., Courault B., Michelsons A., Romani C., Les PME en milieu local. Confrontations monographiques, Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier de recherche n°48, chapitre II, pp.23-47.
- Rérat F., Courault B., Michelsons A., Romani C. (1992), Les PME en milieu local. Confrontations monographiques, Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier de recherche n°48, 155p.
- Romano J. (1995), La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique, Paris, PUF, Coll. Sociologie d'aujourd'hui, 297p.
- Saglio J. (1987), Penser les PME : un enjeu critique, Lille, *Cahiers du LASTREE*, n°2, pp.269-291.
- Saglio J. (1994), S'intéresser aux PME : quelques enjeux, Introduction au Colloque sur l'emploi et les relations sociales dans les PME, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle-DARES, Paris, 11 octobre, 8p.
- Thévenot L. (1989), Economie et politique de l'entreprise ; économie de l'efficacité et de la confiance, *Cahiers du CEE*, n°33, pp. 135-207.
- Thévenot L. (1995), Des marchés aux normes, in Allaire G., Boyer R. (éds.), La grande transformation de l'agriculture, Paris, INRA-ECONOMICA, pp.33-51.
- Trouvé P. (1992), Relations formation-emploi dans les PME-PMI et fonctionnement local des marchés du travail, communication à la 2è journée d'étude sur le local des centres associés au Céreq, Strasbourg, 23 octobre, 56p.
- Trouvé P. (1999), Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME. Un état de la littérature, Paris, DARES, Documents d'études, n°26, avril, 57p.

Urban S. (1997), Le <Mittelstand > industriel allemand : des atouts spécifiques... et des interrogations, *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp. 11-125.

Verdier E. (1996), L'insertion des jeunes « à la française » : vers un ajustement structurel ?, *Travail et Emploi*, n°69, pp. 37-54.

Verdier E., Brochier D. (1997), Les aides publiques à la formation continue dans les entreprises : quelles modalités d'évaluation ? Marseille, Céreq, Coll. Documents-Evaluation, n°124, mai, 254p.

Vespérini F. (1998), Les engagements de développement de la formation. Modalités de mise en œuvre, Paris, Céreq, Coll. Documents de travail, n°58, 78p.

Weber M. (1968), Essai sur la théorie de la science, Paris, Plon, coll. Recherches en sciences humaines, 539p.